

**Hanna Górska-Warsewicz<sup>1</sup>**

Katedra Organizacji i Ekonomiki Konsumpcji  
Wydział Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji  
SGGW  
Warszawa

## **Perspektywy rozwoju marek w sektorze żywnościowym w Polsce**

### **Prospects for brand development in food sector in Poland**

**Abstract.** Development of companies in the food sector in Poland is related to creation of a brand-based competitive advantage. The aim of this study is a presentation of selected aspects of brand development basing on results of an investigation in 155 food companies. Brand development in the food sector is related to a differentiation of brand architecture, positioning strategies and visual identifiers as well as to activities increasing brand equity. A special attention was given to such directions of brand development as modification of current products and development of lateral innovations.

**Key words:** brand, food sector

**Synopsis.** Rozwój przedsiębiorstw w sektorze żywnościowym w Polsce związany jest z tworzeniem przewagi konkurencyjnej w oparciu o markę. Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie wybranych aspektów związanych z rozwojem marki, z wykorzystaniem wyników badań przeprowadzanych wśród 155 przedsiębiorstw sektora żywnościowego. Rozwój marek w sektorze żywnościowym następuje przez różnicowanie architektury marek, strategii pozycjonowania i identyfikatorów wizualnych, jak również przez działania zwiększające kapitał marki oraz przez modyfikacje produktów istniejących i wprowadzanie rozwiązań lateralnych.

**Słowa kluczowe:** marka, sektor żywnościowy

## **Wstęp**

Nadawanie produktom marek, kształtowanie ich wizerunku oraz planowanie rozwoju jest w dobie dzisiejszej jedynym sposobem na rozwój przedsiębiorstwa działającego w konkurencyjnym sektorze żywnościowym.

Celem niniejszego opracowania jest teoretyczne zaprezentowanie wybranych aspektów związanych z rozwojem marek. W wybranych obszarach posłużono się wynikami badań wśród 155 przedsiębiorstw sektora żywnościowego: branży mleczarskiej i produkcji lodów (35 przedsiębiorstw), mięsnej (30), słodczy i słonych przekąsek (25), przetwórstwa owocowo-warzywnego i mrożonek (20), przetworów zbożowych (20) oraz koncentratów spożywczych, przypraw, używek i dodatków do żywności (25). Badania przeprowadzono w 2007 i 2008 roku w formie wywiadów indywidualnych z przedstawicielami działów marketingu i sprzedaży badanych przedsiębiorstw. Ze względu na niezakończony cykl badawczy, uwzględniający kilka etapów pośrednich, w niniejszym opracowaniu wykorzystano jedynie wstępne wyniki analizy struktur asortymentowych przedsiębiorstw. Jako kryterium doboru zastosowano udział danego przedsiębiorstwa w segmentach

---

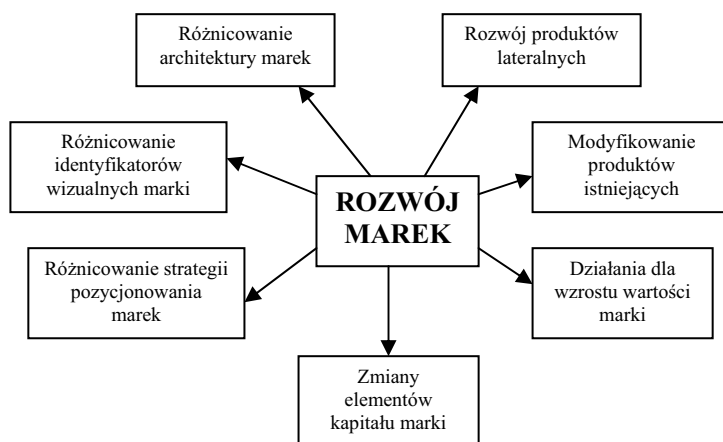
<sup>1</sup> Dr inż., e-mail: [hanna\\_gorska\\_warsewicz@sggw.pl](mailto:hanna_gorska_warsewicz@sggw.pl); [hanna.gorska@interia.pl](mailto:hanna.gorska@interia.pl).

(kategoriach produktowych) tworzących daną branżę produktową. Łącznie przeanalizowano 40 szczegółowych kategorii produktowych, w każdej z nich wskazując pięć przedsiębiorstw o największym udziale rynkowym.

## Rozwój marek w sektorze żywnościowym

Osiągnięcie rynkowego sukcesu w sektorze żywnościowym zapewnia właściwie zaprojektowana i wykreowana marka. Proces budowy i tworzenia marki określany jest jako branding i zależy od wielu czynników związanych z przedsiębiorstwem, jego otoczeniem, jak również sytuacją makroekonomiczną. Wśród najważniejszych czynników wyróżnić należy takie uwarunkowania jak rodzaj oferowanych produktów, ich atrakcyjność i konkurencyjność, sytuacja rynkowa z uwzględnieniem działań największych producentów, intensywność działań promocyjnych oraz stosowane strategie dystrybucyjne.

Marka traktowana jest jako kombinacja produktu fizycznego, nazwy marki, logo, opakowania, komunikacji marketingowej oraz towarzyszącej im dostępności (łatwość zakupu), które odróżniają ofertę danego przedsiębiorstwa od ofert konkurencyjnych, dostarczają nabywcy korzyści funkcjonalnych i/lub symbolicznych [Kall 2005]. Z punktu widzenia rozwoju marki istotne jest założenie, że marka jest obietnicą jakości, stałości składu, cech organoleptycznych i określonego poziomu ceny [Górska-Warsewicz i Pałaszewska-Reindl 2002].



Ryc. 1. Kierunki rozwoju marek w sektorze żywnościowym w Polsce

Fig. 1. Directions of brand development in the food sector in Poland

Źródło: opracowanie własne.

W sektorze żywnościowym w Polsce rozwój marki odbywa się w sferze funkcjonalnej przez rozwój nowych i modyfikację produktów istniejących oraz przez działania związane kapitałem marki analizowanym w ujęciu finansowym i marketingowym. Badając rozwój marek uwzględnić należy różnicowanie architektury marki, strategii pozycjonowania, kształtowanie identyfikatorów marki oraz działania w zakresie elementów tworzących wartość marki i jej marketingowy kapitał (np. postrzegana jakość marki).

## Rozwój marek przez różnicowanie identyfikatorów wizualnych

Rozwój marek odbywa się przez wprowadzanie i doskonalenie identyfikatorów marki, które wyróżniają markę spośród ofert konkurencyjnych. Każdy identyfikator powinien ułatwiać konsumentowi rozpoznanie marki oraz zapamiętanie jej w sytuacji związanej z zakupem i konsumpcją. Wyróżnia się identyfikatory [Kall 2005]:

- obligatoryjne: nazwa i znak graficzny marki,
- fakultatywne: symbol marki, opakowanie, kolor i slogan.

Nazwa marki jest częścią słowną marki komponowaną za pomocą słów, liter i liczb. Jest niejednokrotnie jedyną cechą, która umożliwia identyfikację produktów na tle konkurencji [Żurawik i Żurawik 1996]. Nazwa marki jest elementem sugerującym kategorię branży lub kategorię produktu przez stosowanie całych wyrazów lub mniejszych części wyrazów. Nazwy sugerują również poszczególne elementy wizerunku marki: sytuację zakupu lub użycia, typ użytkownika, cechy, korzyści funkcjonalne, korzyści związane z używaniem marki, korzyści symboliczne oraz osobowość [Kłeczek 2006]. W sektorze żywnościowym w Polsce rozwój marek przez kształtowanie nazw odbywa się w odniesieniu do nazw opisowych, sugestywnych i symbolicznych. Nazwy opisowe wskazują na kategorię produktową i wyrób, przekazując niejednokrotnie bezpośrednią informację o sposobie zastosowania produktu. Nazwy sugestywne zawierają odniesienie do korzyści funkcjonalnych, cech produktu lub kategorii produktowej, natomiast nazwy symboliczne odpowiadają za skojarzenia związane np. z wcześniejszym doświadczeniem konsumenta z produktem lub z prowadzonymi działaniami marketingowymi.

Drugim identyfikatorem obligatoryjnym jest znak graficzny, czyli logo marki. Może on pomagać w budowie świadomości marki, nasuwać określone wyobrażenia oraz wzbudzać sympatię bądź inne uczucia związane z marką [Kall 2005].

Identyfikatorem fakultatywnym marki jest opakowanie. Stanowi ono jeden z najistotniejszych elementów komunikacji między marką a konsumentem. Wzrost roli opakowań w sektorze żywnościowym obserwowany jest w związku z postępującą koncentracją w handlu detalicznym. Znaczenie opakowania jest szczególnie widoczne w odniesieniu do kategorii produktowych, w przypadku których do istotnych czynników wyboru należą rodzaj, smak i gatunek produktu. Rozwój marek w połączeniu z różnicowaniem opakowań związany jest z następującymi wariantami:

- wprowadzanie opakowań innowacyjnych zapewniających przedłużenie trwałości produktów, wygodę użytkownika itp.
- modyfikowanie opakowań istniejących w zakresie wielkości, kształtu, szaty graficznej itp.

W połączeniu z kształtem opakowania w rozwoju marek w sektorze żywnościowym istotne znaczenie posiada kolor. Odpowiada on za wizualne skojarzenia z marką, jest w stanie zidentyfikować produkt [Górska-Warsewicz 2003]. Kolory są najbardziej dostępnymi elementami dla zmysłu konsumenta. W trakcie zakupów klienci zwykle znajdują się w stanie pobudzenia emocjonalnego, prowadzącego do zwiększonej podatności odbioru różnego rodzaju bodźców wzrokowych [Kall 2005]. Oddziaływanie barw na człowieka dotyczy określonego postrzegania i obejmuje kilka typów reakcji: optyczne (wpływają na odmienne postrzeganie wielkości i oddalenia przedmiotów o różnych barwach), psychiczne (dotyczą oddziaływania na nastrój człowieka), psychofizyczne

(podział barw na ciepłe i zimne) oraz fizjologiczne (wyrażają zdolność barw do zmiany stanu organizmu) [Frons-Stankiewicz 1969].

Kolejne identyfikatory fakultatywne marki to symbol i slogan. Symbolem (bohaterem) marki są osoby ludzkie, postacie zwierząt, bohaterowie kreskówek lub obiekty nieożywione. Posiadają zdolność efektywnego przyciągania uwagi i pomagania w budowie wizerunku marki [Kall 2005]. W sektorze żywnościowym ten sposób rozwoju marki związany jest z przyjętą strategią pozycjonowania marek w segmencie odbiorcy dziecięcego. W tych przypadkach wszystkie działania marketingowe producentów podporządkowane są celowi nadrzędnemu, jakim jest dotarcie z zintegrowanym i zrozumiałym przekazem do dzieci. Najczęściej ten sposób rozwoju marki odnaleźć można w kategorii słodczy (w szczególności cukierków, żelków), słonych przekąsek (chipsów i chrupek) oraz soków i napojów owocowych i warzywnych.

Slogan jest bardziej uniwersalnym identyfikatorem w procesie rozwoju marki. W sektorze żywnościowym w Polsce wykorzystywany jest w każdej kategorii produktowej, bez względu na przyjętą strategię pozycjonowania i kategorię produktu. Związany jest najczęściej z określonymi korzyściami, jakie uzyskuje konsument z wyboru produktu opatrzonego daną marką oraz ze specyficznymi atrybutami marki, które wyróżniają ją spośród marek konkurencyjnych.

Rozwój marek odbywa się, oprócz wykorzystania identyfikatorów, także przez elementy wsparcia, klasyfikowane w dwóch grupach: jako elementy wsparcia związane z marką bezpośrednio (licencjonowanie marki, wsparcie reputacją producenta, strategie współdziałania niezależnych marek, tzw. co-branding, specjalne wydarzenia) oraz uniwersalne elementy wsparcia (ambasador marki, wsparcie renomą kraju, nagrody i wyróżnienia, użycie markowych składników, wsparcie udzielone przez członków kanału dystrybucji) [Kall 2005]. Spośród wymienianych w literaturze elementów wsparcia w sektorze żywnościowym istotne znaczenie posiadają wsparcie marki reputacją producenta, strategia co-brandingu, specjalne wydarzenia oraz nagrody i wyróżnienia. Pierwsza opcja dotyczy stosowania strategii marki podwójnej, zakładającej kombinację nazwy marki jako nazwy indywidualnej, przewidzianej tylko dla danego produktu, jak również nazwy producenta. Tego rodzaju wsparcie stanowi gwarancję, w szczególności w przypadku wprowadzania nowego produktu na rynek i jest sygnałem dla konsumenta, że nowy produkt będzie odpowiadał jakością produktom dotychczasowym. W sektorze żywnościowym w Polsce ten sposób rozwoju marki obserwowany jest bez względu na kategorię produktową. Rzadziej stosowana jest strategia co-brandingu, w której następuje połączenie dwóch silnych marek do oznaczenia nowego lub dotychczasowego produktu.

## **Rozwój marek przez różnicowanie ich architektury**

Architektura marek bazuje na wyodrębnionych rodzajach i typach marek z uwzględnieniem procesu nadawania nazw oraz relacji marek z produktami i marką firmową, tzn. korporacyjną, czyli nazwą przedsiębiorstwa. Jest to szczególnie istotne w przypadku wytwarzania produktów z kilku różnych kategorii produktowych oraz produktów pozycjonowanych w przeciwstawnych segmentach cenowych.

Najbardziej rozbudowana koncepcja architektury marki zaproponowana przez Aakera [2002] i Joachimsthalera wskazuje na dziewięć podstawowych sytuacji, które umożliwiają klasyfikowanie różnych przypadków marek łączonych. Jako kryterium zastosowano

znaczenie marki przy podejmowaniu decyzji o zakupie oraz wpływ marki na konkurencyjność produktu. Powstały cztery kategorie główne: marki indywidualne, marki wspierane, submarki, marki zbiorowe. Na skrajnych pozycjach plasują się strategie marki zbiorowej, zwanej strategią marki rodzinnej lub korporacyjnej oraz marek indywidualnych [Dębski 2007].

Strategia marki zbiorowej występuje, gdy wszystkie produkty danego producenta mają tę samą markę. Strategia ta określana jest jako najbardziej efektywna, gdy produkty są podobnej jakości i w podobnej cenie [Urbanek 2002]. W przedsiębiorstwach sektora żywnościowego strategia marki zbiorowej najczęściej przyjmuje postać strategii marki korporacyjnej w przedsiębiorstwach mleczarskich, mięsnych, przetwórstwa zbóż, koncentratów, mrożonek, przypraw oraz przetworów owocowo-warzywnych. W wielu przypadkach strategia marki zbiorowej jest pierwszym etapem rozwoju marek i dotyczy produktów niezróżnicowanych, o charakterze masowym. W niektórych natomiast przedsiębiorstwach strategia marki korporacyjnej dotyczy promocji jednolitego znaku firmowego związanego z konsolidacją przedsiębiorstw lub przekształceniami kapitałowymi.

Tabela 1. Rodzaje marek w ramach architektury marek w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego  
Table 1. Types of brands within the concept of brand architecture in food sector firms

Rodzaj marki	Odsetek przedsiębiorstw
Marki indywidualne (w tym pojedyncze pozycje asortymentowe i linie produktowe), nie wspierane przez markę korporacyjną	31,7
Marki wsparte marką korporacyjną (firmową) i submarki	52,4
Marka zbiorowa lub marka korporacyjna (firmowa)	15,9

Źródło: badania własne w latach 2007-2008.

Ważnym kierunkiem rozwoju marek w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego jest strategia marek indywidualnych w zakresie pojedynczej pozycji asortymentowej oraz w odniesieniu do linii produktowych. Wprowadzanie marek indywidualnych dla oznaczenia jednego produktu jest najczęściej pierwszym etapem tworzenia linii produktowej lub grupy asortymentowej. Tworzenie marki linii obserwowane jest m.in. w branży mleczarskiej, przetwórstwa owocowo-warzywnego, słodczy, słonych przekąsek oraz używek.

Jednak najistotniejszym i najczęściej stosowanym kierunkiem rozwoju marek jest strategia marek wspartych marką firmową lub strategia submarek. Podwójne nazewnictwo lub umieszczenie na opakowaniu obok nazwy marki także nazwy producenta stanowi dodatkowy element różnicujący i porządkujący asortyment. Pozwala przedsiębiorstwu rozszerzać dotychczasowe linie produktowe i wprowadzać nowe produkty zachowując przejrzystość i wzajemne relacje między markami. Strategię submarek stosują przedsiębiorstwa wytwarzające dodatki do żywności, słodczy, kawę, herbatę oraz niektóre firmy mleczarskie.

## Rozwój marek przez różnicowanie strategii pozycjonowania

Pozycjonowanie marki na rynku związane jest z określeniem miejsca produktów oferowanych pod daną marką i utrwaleniem planowanego wizerunku marki w świadomości nabywców tworzących, zgodnie z założeniami przedsiębiorstwa, określony docelowy rynek

[Witek-Hajduk 2001]. Pozycjonowanie marek jest procesem uwypuklania atrybutów marki wyróżniających i motywujących do zakupu na tle ofert konkurencyjnych. Działania te opisują markę na tle danej kategorii podkreślając jej specyficzną odmienność. Skuteczne pozycjonowanie marek produktów żywnościowych powinno łączyć aspekty funkcjonalne produktu z pewnymi atrybutami symbolicznymi [Górska-Warsewicz 2006].

W sektorze żywnościowym najczęściej stosowane są strategie pozycjonowania uwzględniające grupę konsumentów lub korzyści wynikające z użytkowania produktów. Pierwsza strategia polega na kierowaniu marki do ściśle określonej grupy docelowej (głównie dzieci i młodzieży), przez dobór odpowiedniego opakowania, przekazu, haseł reklamowych oraz akcji promocyjnych. Jest stosowana przede wszystkim przez przedsiębiorstwa mleczarskie, firmy wytwarzające słone przekąski, soki oraz napoje owocowe i warzywne. Pozycjonowania ze względu na korzyści dla konsumenta są stosowane w przypadku produktów funkcjonalnych i wzbogacanych w witaminy i składniki mineralne. Podobny zakres reprezentuje strategia pozycjonowania z uwzględnieniem atrybutów marki, bazująca na podkreślaniu określonych cech produktów. Z kolei pozycjonowanie ze względu na relację cena-jakość obejmuje segmentację marek w dwóch skrajnych kategoriach: premium, economy oraz kilku kategoriach pośrednich.

Tabela 2. Strategie pozycjonowania marek w sektorze żywnościowym  
Table 2. Strategies of brand positioning in the food sector

Rodzaj strategii pozycjonowania marek, uwzględniającej	Odsetek przedsiębiorstw
Grupę konsumentów	33,2
Atrybuty marki	28,7
Aspekty nienamagalne	15,6
Relację cena-jakość	29,0
Kraj lub region pochodzenia	11,2
Korzyści dla konsumenta	38,7
Innowacje lub modyfikacje produktów	23,4
Zastosowanie produktu	6,7

Źródło: badania własne w latach 2007-2008

## Rozwój marek przez rozwój produktów lateralnych

Istotnym kierunkiem rozwoju marek jest tworzenie produktów lateralnych, całkowicie nowych rozwiązań technologicznych, stanowiących początek nowych kategorii produktowych lub nowych rynków. Marketing lateralny bazuje na innowacjach, uaktywniających ukryte potrzeby konsumentów, dotychczas niebędące w sferze zainteresowania producentów. Produkty marketingu lateralnego powstają na pograniczu dwóch różnych kategorii produktowych, łącząc odmienne cechy funkcjonalne i zróżnicowane korzyści symboliczne [Kotler i Trias de Bes 2004]. W takich przypadkach obserwowane jest przeistaczanie się nazwy marki w nazwę kategorii produktu z powodu braku nazwy rodzajowej, gdyż taka kategoria wcześniej nie istniała oraz na skutek nasilonych działań promocyjnych i intensywnej dystrybucji [Altkorn 1999]. Wprowadzanie na rynek absolutnej nowości koncentruje się na produkcie, czemu towarzyszy dokładnie dobrana nazwa

w połączeniu z pozostałymi identyfikatorami wizualnymi i zintegrowanymi działaniami marketingowymi. W sektorze żywnościowym rozwój marek przez rozwój produktów lateralnych spotykany jest jedynie w odniesieniu do największych przedsiębiorstw.

## Rozwój marek przez modyfikacje produktów istniejących

Modyfikacje produktów istniejących wpisują się w koncepcję marketingu pionowego. Powstające innowacje nie tworzą nowych kategorii ani nowych rynków. Występują zawsze w obrębie tej kategorii produktowej, w której powstała idea produktu. Koncepcje nowych produktów opierają się najpierw na zdefiniowaniu rynku, przeprowadzeniu segmentacji i pozycjonowania oraz na modyfikowaniu istniejących produktów w celu utworzenia zmian (tab. 2) [Kotler i Trias de Bes 2004].

Tabela 3. Rodzaje innowacji niezmieniających istoty produktu  
Table 3. Types of innovations not changing the product essence

Rodzaj innowacji	Istota innowacji	Efekt na rynku
Polegające na modyfikacji	Zmniejszenie lub zwiększenie dowolnej cechy produktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zwiększanie rynku docelowego</li> <li>– lepsza obsługa określonych segmentów</li> </ul>
Polegające na zmianie oferowanych wielkości	Zmiany rozmiarów, częstotliwości, objętości lub liczby oferowanych produktów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zwiększanie rynku docelowego</li> <li>– zwiększenie okazji do konsumpcji</li> </ul>
Polegające na zmianie opakowania	Zmiana opakowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zwiększanie rynku docelowego</li> <li>– zwiększenie okazji do konsumpcji</li> </ul>
Polegające na zmianie wzornictwa	Zmiana wyglądu zewnętrznego w celu dostosowania do różnych stylów życia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zwiększanie rynku docelowego</li> <li>– zróżnicowanie według stylów życia</li> </ul>
Polegające na uzupełnieniach	Wprowadzenie dodatkowych składników produktu lub dodatkowych usług	<ul style="list-style-type: none"> <li>– lepsza obsługa określonych segmentów lub nisz</li> <li>– zwiększenie gamy produktów</li> </ul>
Polegające na ograniczeniu wysiłku i nakładów ponoszonych przez klientów	Modyfikacja wysiłku i nakładów ponoszonych przez klientów w procesie zakupu lub ryzyka związanego z zakupem	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przekształcenie klientów potencjalnych w klientów rzeczywistych</li> <li>– zdolność do osiągnięcia maksymalnej penetracji rynku przez dany produkt</li> </ul>

Źródło: [Kotler i Trias de Bes 2004, s. 68-69].

W sektorze żywnościowym w Polsce najczęściej obserwować można modyfikacje dowolnej cechy produktu oraz kompleksowe zmiany opakowań, obejmujące zmianę kształtu, grafiki oraz zakresu prezentowanych informacji. Zmiany składu produktów dotyczą żywności wzbogacanej w witaminy, składniki mineralne, błonnik, dodatki funkcjonalne, żywności niskoenergetycznej, probiotycznej oraz o właściwościach zdrowotnych. Modyfikacje o takim zakresie odnaleźć można m.in. w przypadku soków, napojów i nektarów, przetworów zbożowych (płatków i musli), żywności typu instant i przetworów mleczarskich. Modyfikowanymi produktami uzupełniającymi dotychczasowe linie produktowe są innowacje smakowe. Nowe smaki zwiększają atrakcyjność

sensoryczną produktów, wypełniając nisze rynkowe w kategoriach produktowych takich jak soki i napoje owocowe oraz warzywne, jogurty i inne mleczne napoje fermentowane, przetwory owocowe i warzywne itp.

Modyfikacje polegające na ograniczeniu wysiłku i nakładów ponoszonych przez konsumentów dotyczą m.in. opakowań o innowacyjnych zamknięciach umożliwiających przedłużenie okresu trwałości produktów żywnościowych. Dodatkowym efektem jest fakt, iż innowacyjne opakowania zmieniają wizerunek tradycyjnych kategorii produktowych. Modyfikacje i nowe rozwiązania technologiczne przyciągają nowych konsumentów i zwiększają popyt na tradycyjne produkty żywnościowe. W taką tendencję wpisują się nowe opakowania produktów zbożowych i mleczarskich.

## Podsumowanie

Wzrost konkurencyjności w sektorze żywnościowym w Polsce wymusza ciągłe procesy rozwoju marek przez zmiany produktów istniejących i wprowadzanie na rynek nowych rozwiązań technologicznych.

Perspektywy rozwoju marek obejmują działania bezpośrednie w zakresie różnicowania architektury, budowy identyfikatorów wizualnych, konstrukcji strategii pozycjonowania, modyfikacji produktów istniejących w ramach marketingu pionowego oraz działania pośrednie dotyczące wzrostu wartości marki i jej kapitału oraz rozwoju marek produktów lateralnych. Z punktu widzenia trwałości wzrostu wartości marki najistotniejsze znaczenie posiadają działania pośrednie. Wymagają one jednak znacznych nakładów finansowych oraz nowoczesnych metod zarządzania przedsiębiorstwem.

## Literatura

- Aaker D.A. [2002]: Building Strong Brands. The Free Press, Nowy Jork.
- Altcorn J. [1999]: Strategia marki. PWE, Warszawa.
- Calderon H., Cervera A., Molla A. [1997]: Brand assessment: a key element of marketing strategy. *Journal of Product and Brand Management*, nr 5, ss. 293-304.
- Dębski M. [2007]: Architektura marek jako narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Marketing i Rynek*, nr 5, ss. 14-21.
- Frons-Stankiewicz B. [1969]: Psychologiczne aspekty oceny opakowań. *Opakowanie*, nr 6.
- Górska-Warsewicz H. [2003]: Opakowania na rynku żywności. *Przemysł Spożywczy*, nr 8, ss. 66-85.
- Górska-Warsewicz H. [2006]: Jak pozycjonować marki mleczarskie? *Przegląd Mleczarski*, nr 5, ss. 56-57.
- Górska-Warsewicz H., Pałaszewska-Reindl T. [2002]: Marka na rynku produktów żywnościowych. Wyd. SGGW, Warszawa.
- Jeran A. [2005]: Funkcja promocyjna opakowania. *Marketing i Rynek*, nr 4, s. 19.
- Jerschina J. [2001]: Co to jest wartość marki (Brand Equity)? CEM.
- Kall J. [2005]: Tożsamość marek należących do sieci detalicznych. AE Kraków.
- Kłeczek R. [2006]: Wprowadzanie marki na rynek. [W:] J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan: Zarządzanie marką. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Kotler Ph., Trias de Bes F. [2004]: Marketing lateralny. PWE, Warszawa.
- Urbanek G. [2002]: Zarządzanie marką. PWE, Warszawa.
- Witek-Hajduk M. K. [2001]: Zarządzanie marką. Difin, Warszawa
- Żurawik B., Żurawik W. [1996]: Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa.